Reportes operativos de *Compliance* y memorias anuales

Serie de kits de despliegue
Compliance

Kit 9. Plan de acción para la novena semana

Agosto 2016

www.kpmgcumplimientolegal.es

Briefing

La fuerza de los reportes

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es

Perfil en LinkedIn

La función de *Compliance* está llamada a ejercer una adecuada supervisión para que la organización pueda **prevenir, detectar y reaccionar** ante el incumplimiento de las normas que le afectan (las que le aplican **imperativamente** y las asumidas **voluntariamente**). Aunque esto le lleva a adoptar decisiones de carácter operativo, no por ello cabe concluir que dicha función es necesariamente el último foro de adopción de todas las decisiones relativas al *Compliance*.

La normativa societaria determina cuáles son los **órganos de gobierno** de las empresas y, en tal condición, otorga capacidad vinculante a sus decisiones. En los últimos años, y para evitar el abandono de competencias **inherentes a su posición**, se promulgan normas que restringen su delegación. Evidentemente, los órganos sociales fijados por la normativa pueden normalmente **auxiliarse** de otros de carácter voluntario, pero ello no les resta su **responsabilidad decisoria última** a todos los efectos legales. Por ello, salvo disposición normativa, la existencia de una función de *Compliance* no merma las **responsabilidades** propias de los cargos u órganos sociales que tengan atribuidas capacidades decisorias, especialmente cuando recaen dentro de sus **obligaciones consustanciales**.

No conozco ningún caso donde el *Compliance* Officer haya despedido al Consejero-Delegado de su organización, aun cuando éste haya incurrido en malas praxis, recayendo en otros órganos tal decisión. Este ejemplo, deliberadamente extremo a efectos didácticos, ilustra que las capacidades decisorias de la función de *Compliance* son **limitadas**, al no poder adoptar determinadas decisiones que, por su naturaleza, pertocan a otros órganos.

Briefing

La fuerza de los reportes

A causa de lo anterior, más que adoptar y ejecutar directamente determinadas decisiones, *Compliance* normalmente se ocupará de impulsar que lo hagan los órganos capacitados legalmente para ello. En este sentido, la **independencia** de la función de *Compliance* no se construye sustrayendo competencias a otros órganos (especialmente cuando son indelegables), sino estableciendo un entorno adecuado para que aquellos sean impelidos a actuar, sin riesgo a represalias contra la función que les mueve a hacerlo.

En este contexto, los **reportes de *Compliance*** devienen una pieza clave para movilizar a los órganos de la entidad que disponen de las capacidades jurídicas y fácticas para actuar. Estas herramientas permiten señalar, entre otras cosas, las **deficiencias en materia de *Compliance*** y sugerir las acciones para corregirlas. Por consiguiente, los reportes de *Compliance* que esbocé en el Kit número 6 de esta Serie, no sólo sirven para advertir sobre determinadas situaciones a quienes ostentan el máximo deber de vigilancia y gestión, sino para depositar en ellos la **responsabilidad** de actuar para enmendarlas. Es más, si la función de *Compliance* no trasladase los incidentes de los que tiene conocimiento y las sugerencias de mejora oportunas, estaría faltando a uno de sus deberes esenciales y, posiblemente, asumiendo una **responsabilidad personal** por ello.

Los reportes de *Compliance* dotan de notable fuerza a la función de *Compliance*, a partir del momento en que no se limitan a informar de gestiones sino a trasladar también la adopción de decisiones a quienes **pueden** y **deben** hacerlo. Incomoda reportar, negro sobre blanco, que determinados directivos o unidades de negocio incumplen sistemáticamente obligaciones de *Compliance*, y será doloroso adoptar medidas que **reviertan** tal situación. Pero eso no excusa su reporte ni la inactividad de quienes los reciben y encarnan la gestión social.

Índice

4 Plan de acción para la novena semana

6 Por qué de los reportes de *Compliance*

8 Los reportes operativos

12 Las memorias anuales

14 Reportes de urgencia

16 Reportes forenses

17 Incidentes o deficiencias perseverantes

18 Comunicación

19 Y ahora… ¿qué hago?

Plan de acción para la novena semana

Este Kit de despliegue te ayudará a cubrir algunos objetivos importantes en la implantación del modelo de *Compliance*, incluyendo sugerencias de utilidad y referencias a otros documentos de consulta.

Objetivos a cubrir durante la novena semana

Diseñar la estructura específica de los reportes operativos de *Compliance*, donde se puedan reflejar KPIs o KRIs.

Diseñar la estructura específica de las memorias anuales de *Compliance*.

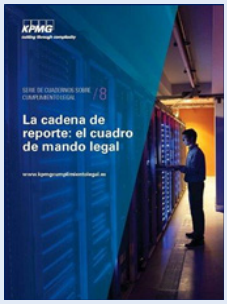
Establecer un canal de comunicación de urgencia para reportar de manera inmediata incidentes graves de *Compliance*

Plantearse qué hacer ante incidentes perseverantes de *Compliance*.

Trazar planes de comunicación que permitan compartir los resultados, evolución y acciones derivadas de los reportes de *Compliance*.

Por qué de los reportes de Compliance

Existen motivos que justifican sobradamente la existencia de reportes de *Compliance*. A continuación te expondré algunos de ellos:



En relación con las materias que trataré en este Kit, puedes consultar el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 8 ("La cadena de reporte: el cuadro de mando legal"), así como en el Test número 6 ("Evaluación de los reportes de cumplimiento") de la serie de tests sobre de *Compliance*.

- El **derecho** a estar informado que asiste a los administradores sociales se ha convertido, con el paso del tiempo, en una obligación (*duty of enquiry*) por su parte. Facilitarles regularmente información de *Compliance* y trasladarles la adopción de ciertas decisiones en ese ámbito constituyen formas de permitirles acceder a su derecho y cumplir también su obligación. Ningún administrador responsable debería sentirse indiferente cuando no es reportado sobre *Compliance*, especialmente en el entorno de negocios del siglo XXI donde inobservar las normas **amenaza la continuidad de las operaciones**.

- Por otra parte, los **grupos de interés** muestran una creciente atracción por los cometidos de *Compliance*, como indicador de **buena gestión social** y factor de **sostenibilidad**. Los reportes de *Compliance* no sólo son una evidencia en tal sentido, sino que también generan informaciones incorporables a la cadena de reporte, en un ejercicio de **transparencia** que será bien acogido.

- Por último, y desde una perspectiva de **responsabilidad personal**, te interesará saber que informar sobre las actuaciones e incidentes de *Compliance* es un cometido consustancial a tu función, hasta el punto que callar determinadas circunstancias o no canalizarlas adecuadamente puede acarrear consecuencias personales para el *Compliance* Officer.

Es fundamental que la información que se analiza y consolida en los reportes de *Compliance* sea de **calidad**, esto es, que sea **completa, veraz** y se facilite **a tiempo**. En este sentido, es importante que tengas en cuenta las sugerencias sobre la cadena de reporte que te señalé en el Kit número 6 de esta Serie. Hablaba entonces de los **paquetes de reporte de *Compliance***, como forma de obtener información de calidad sobre la que aplicar un juicio experto y sintetizar luego los resultados a la máxima dirección. Relacionado indirectamente con ello, en el Kit número 7 de esta serie expliqué las arquitecturas **centralizadas** y **descentralizadas** de *Compliance*, que inciden notablemente en el contenido de dichos paquetes de reporte, como verás a continuación.

Por qué de los reportes de Compliance (cont.)

Paquetes de reporte de *Compliance* basados en preguntas abiertas

Gravitan sobre **preguntas abiertas** ideadas para captar un abanico muy amplio de informaciones de la unidad de negocio, entidad o jurisdicción que reporta. Se formulan cuestiones generales que abren la posibilidad de comentar cualquier aspecto relevante a efectos de *Compliance*. Presuponen que el criterio experto reside en la unidad de negocio, **entidad o jurisdicción que cumplimenta el reporte**, no siendo práctico formular preguntas concretas sobre materias que **no se conocen bien** por parte de quien recibirá dichas informaciones y que, por consiguiente, **no podrá valorar adecuadamente**. Por eso, las preguntas abiertas buscan que los **propietarios del juicio experto**, residentes en las unidades de negocio, entidades o jurisdicciones que reportan, pongan de manifiesto aspectos relevantes desde la perspectiva de *Compliance*, eso sí, guiados a través de pocas preguntas pero bien formuladas. Esta mecánica es más bien propia de las arquitecturas de *Compliance* **descentralizadas**.

Paquetes de reporte de *Compliance* basados en preguntas cerradas

Están basados en **preguntas cerradas** sobre aspectos concretos. Por consiguiente, es habitual que tengan una extensión notable y traten cuestiones detalladas. Suelen utilizarse cuando el conocimiento y juicio experto de quien recibe y analiza los reportes se considera mayor que el existente en la unidad de negocio, entidad o jurisdicción que reporta. En este sentido, los formularios detallados ayudan a quienes los cumplimentan a identificar aspectos particulares relevantes desde la perspectiva de *Compliance*.

Dado que permiten un nivel de control minucioso, este tipo de paquetes de reporte son más propios de **arquitecturas de *Compliance* centralizadas**, donde los recursos corporativos facilitan aunar conocimientos y criterio experto para analizar ese nivel de concreción, que normalmente superan al de unidades de negocio, entidades o jurisdicciones, dotadas de estructuras de *Compliance* más livianas.

Aunque facilitan un nivel de conocimientos y control notables a nivel corporativo, conviene no olvidar que recurrir a preguntas cerradas entraña el **riesgo de perder información sobre aspectos no expresamente demandados**, circunstancia que puede descargar la responsabilidad a nivel de unidad de negocio, entidad y jurisdicción, e incrementa el nivel de riesgo a nivel corporativo. Por otra parte, descender a niveles de concreción muy elevados puede alimentar la percepción equivocada de que *Compliance* desarrolla **cometidos propios de la primera línea de defensa**, al adentrarse en aspectos muy específicos más propios de la gestión operativa.

Paquetes híbridos y migración a mecánicas SOX

He plasmado la distinción anterior a efectos didácticos, dado que la mayoría de paquetes de reporte de *Compliance* buscan el equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas, que será distinto según las necesidades de cada organización. No es infrecuente encontrar un apartado con preguntas generales abiertas, con varios apartados de preguntas cerradas. Cualquiera de estos paquetes de reporte conforma una buena base para aplicar la metodología SOX que comenté en el Kit número 6 de esta Serie, siguiendo entonces la misma filosofía que impregna los controles financieros.

Los reportes operativos

Uno de los cometidos de *Compliance* que figura en los estándares internacionales son sus actividades de reporte interno.

Encontrarás información de utilidad sobre los reportes de cumplimiento como pilar esencial de los sistemas de gestión de *Compliance* (CMS) en el Cuaderno de cumplimiento legal número 3 ("Sistemas de Gestión del Cumplimiento – Parte II").

En el apartado anterior así como en el Kit número 6 de esta Serie traté los paquetes de reporte de *Compliance* como herramienta para obtener **información de calidad**. Pues bien, es lógico pensar que esa información, junto con otras captada por otras fuentes (canales de denuncia, focus groups, revisiones, etc), sea objeto de reporte a los máximos órganos de dirección que, como indicaba al inicio de este Kit, tienen no sólo el **derecho** sino también la **obligación** de estar al corriente de la misma.

Cuando se habla de "reportar", es importante distinguir entre "informar" y "elevar" a los órganos pertinentes. Es una diferenciación que aparece en algunos estándares sobre *Compliance* y que pasa inadvertida al lector no especializado.

Cuando se utiliza el término "informar" se hace referencia a situaciones fácticas que **no precisan necesariamente la adopción de decisiones**, sea por su naturaleza o porque ya han sido tomadas. Así, por ejemplo, se informa de la evolución de un plan de mejora que se aprobó previamente por el órgano correspondiente. Cuando se "eleva" determinado asunto, se hace precisamente con el objeto de que el órgano competente **adopte decisiones** en relación con él: por ejemplo, se eleva la sugerencia de adopción de medidas disciplinarias contra un directivo. Pues bien, los reportes de *Compliance* tanto sirven para **informar** como para **elevar** determinadas cuestiones a los órganos de gestión social, en última instancia. De hecho, cuando se "eleva" determinado aspecto pero no se decide finalmente sobre él, corresponde a *Compliance* informar periódicamente de tal circunstancia durante el tiempo en que se mantenga.

Las mejores prácticas en *Compliance* recomiendan la proximidad de la función a la máxima dirección y órganos de gobierno para, entre otras cosas, facilitar el reporte. Por eso, no es infrecuente su dependencia funcional de los órganos de gestión social o sus comisiones especializadas, en caso de existir.

Te preguntarás qué tipo de cuestiones pueden reportarse desde *Compliance*. Desde luego, la configuración de los paquetes de reporte interno que traté anteriormente (preguntas abiertas/cerradas) y otras fuentes de información condicionan notablemente

Los reportes operativos (cont.)

los contenidos reportables. Sin perjuicio de ello, a efectos pedagógicos y siguiendo las directrices de los estándares modernos de *Compliance*, puedes distinguir tres categorías esenciales de ámbitos reportables, asociando **indicadores** a cada una de ellos:

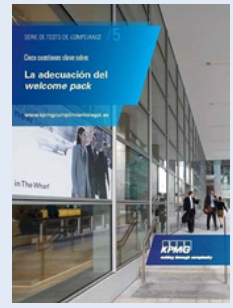
Ámbito de la prevención

Esta esfera abarca las actividades relacionadas con la prevención de no conformidades o incumplimientos de *Compliance*. Por ejemplo:

- **Actividades formativas** de *Compliance* planificadas y/o ejecutadas. Serían potenciales indicadores el volumen de población que ha recibido formación, el que ha superado las pruebas en sucesivas convocatorias, las calificaciones medias, etc.
- **Iniciativas de concienciación** en materias de *Compliance*. Los indicadores asociados guardarían normalmente relación con el volumen de posibles destinatarios (impactos), la cantidad de consultas recibidas a raíz de las acciones desarrolladas, etc.

En cuanto a los ciclos formativos y campañas de sensibilización de *Compliance*, te serán de utilidad las consideraciones que recoge el Test número 4 ("La adecuación de los ciclos formativos") de la Serie de Tests de *Compliance*.

- **Procedimientos de conformidad** inicial o anual cursados en relación con políticas críticas de *Compliance*. Podrían ser indicadores asociados a la población afectada que ha formalizado puntualmente sus declaraciones de conformidad, las anomalías detectadas por tipología de conformidad, etc.



En cuanto a las conformidades iniciales, te resultarán interesantes los comentarios recogidos en el Test número 5 ("La adecuación del Welcome Pack") de la serie de Tests de *Compliance*.

- Procedimientos relacionados con la captación de **información** o **documentación** relevante de *Compliance*. Población que, estando obligada a reportar o facilitar información de *Compliance*, han cumplimentado puntualmente sus obligaciones, etc.

Ámbito de la reacción

Esta esfera comprende informaciones relativas a no conformidades o incumplimientos de *Compliance*. A diferencia de la anterior, se trata de datos que suponen una **exposición actual o previsible al riesgo** y han precisado o requieren algún tipo de acción o remediación.

Los reportes operativos (cont.)

Por ejemplo:

- **Incidentes de *Compliance*** (no conformidades o incumplimientos) reportados a través de los **mecanismos de escalado u otros canales**. Puede fijarse una taxonomía de incidentes y de fuentes de detección, para agregar la información y tratarla comparativamente. Los indicadores habituales van asociados al número de casos surgidos en el periodo de reporte.
- **Incidentes de *Compliance*** que han dado lugar a quejas o expedientes **administrativos** o **judiciales**. Los indicadores asociados guardan relación con el número de nuevos expedientes surgidos en el periodo de reporte.
- **Acciones de corrección** que ha sido preciso poner en marcha (incluyendo las disciplinarias). Nuevamente, puede recurrirse a una taxonomía de acciones correctivas tanto en la esfera mercantil como laboral o de recursos humanos. Los indicadores asociados suelen señalar el número de acciones adoptadas.

Ámbito de la predicción

Las tendencias más avanzadas en materia de *Compliance* ponen énfasis en las capacidades del modelo para **predecir riesgos** de ***Compliance*** y poder actuar de manera temprana. No se trata de identificar acciones o incidentes vinculados con la organización, sino más bien con su entorno (jurisdicción, sector, etc.). Si a través de diferentes fuentes de información pública (publicaciones, foros sectoriales, etc) se aprecia el **incremento de determinada tipología de incidentes de *Compliance***, es razonable adoptar medidas internas de revisión de forma **cautelar**. Aprender de las malas experiencias ajenas y anticiparte a su materialización mejorará tu calidad de vida.

Cuestiones comunes

En relación con los tres ámbitos anteriores, te ayudarán a perfilar **buenos reportes operativos** las siguientes reflexiones:

- Cuando abordes los incidentes de *Compliance*, aumentará el valor de tus reportes si identificas cuáles son sus **causas raíz**. Esto ayudará a proponer acciones de corrección bien enfocadas.
- Junto con las deficiencias o riesgos detectados, sugiere **acciones de mejora**. Deja traza documental de ello y monitoriza su ejecución y eficacia. Si arrojan resultados deficientes, reporta tal circunstancia a la mayor brevedad y sugiere actuaciones alternativas.
- Remarca los **incidentes perseverantes**, es decir, aquellos que se reproducen a pesar de los planes de mejora ejecutados.
- Intenta concretar los **colectivos** que más incidentes de *Compliance* ocasionan (a nivel de unidad de negocio, entidad, jurisdicción, etc), especialmente cuando son perseverantes. Si es preciso, llega a la individualización. Esto te ayudará a sugerir planes de mejora **selectivos**, bastante más eficaces que los genéricos.

Los reportes operativos (cont.)

- No sólo utilices cifras **absolutas** asociadas a los indicadores de *Compliance* sino también **porcentuales**, pues esa combinación te permitirá relativizar la información para centrarte en lo más importante.
- Compara los indicadores de cada reporte con los de periodos anteriores para poner de manifiesto **tendencias** de mejora o empeoramiento. Los planes de acción sugeridos deberían guardar consistencia con ello.
- Distingue **claramente** entre informaciones que te limitas a comunicar, respecto de cuestiones en las que esperas la **adopción de alguna decisión** del órgano superior.
- Enriquece cada uno de los apartados anteriores con las **acciones concretas** que puedan mejorar el propio Modelo de *Compliance*, en término de variaciones en políticas, procedimientos y controles, por ejemplo.

En cualquier caso, será positivo que comentes con los responsables de Control interno o Auditoría interna tus ideas sobre los reportes operativos de *Compliance*, pudiendo suceder que parte de la información que quieras capturar esté siendo ya solicitada y reportada a través de otros canales. Esta reflexión conjunta evitará **redundancias** innecesarias o **lagunas**.

Las memorias anuales

Cuando se han ido generando reportes operativos de *Compliance* razonablemente completos, no es difícil elaborar memorias anuales sobre la base de sus contenidos. Cuando esto es así, las memorias anuales proporcionan una **visión de alto nivel** de cuanto ha acaecido en el ámbito del *Compliance*, siendo un resumen y valoración de informaciones relevantes que trasciende la simple consolidación de los reportes operativos. A medida de que dispongas de memorias con contenidos comparables, te resultará sencillo constatar si se evoluciona o no favorablemente en los diferentes ámbitos que contemplan.

Obtendrás más información sobre los reportes de *Compliance* en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 8 ("La cadena de reporte: el cuadro de mando legal"), así como en el Test número 6 ("Evaluación de los reportes de cumplimiento") de la serie de tests sobre de *Compliance*. Encontrarás igualmente ilustrado un ejemplo de comunicación verbal al Consejo de Administración en el Caso número 6 ("Cuando *Compliance* es la última frontera") de la Serie de Errores de *Compliance*.

En algunas ocasiones, la regulación determina la estructura y contenidos tanto de los reportes operativos y/o de las memorias anuales –con independencia de la nomenclatura utilizada-. Cuando no es el caso, puedes distinguir entre memorias **operativas** y de **monitorización**, versando las primeras sobre aspectos más bien **cuantitativos**, asociados con la ejecución del modelo de ***Compliance*** y sus indicadores, mientras que las segundas sobre cuestiones vinculadas con la mejora de su diseño y efectividad. Evidentemente, nada impide que fusiones ambas esferas en un único documento.

Las memorias anuales (cont.)

Memorias operativas

Se resumen en ellas **datos** anuales agregados y **conclusiones** relevantes en los ámbitos de la **prevención, reacción y predicción** que he señalado anteriormente. Por consiguiente, consolidan los datos del ejercicio y se interpretan gracias al juicio experto de *Compliance*. El diagnóstico puede enriquecerse mediante la comparación de las informaciones recogidas en memorias de periodos anteriores, lo que permite apuntar tendencias evolutivas y anticipar medidas de corrección.

Memorias de monitorización

Se resumen las acciones que se han adoptado tendentes a la **mejora continua** del Modelo de *Compliance*. Algunas de estas acciones vienen propiciadas por labores que se ejecutan una vez al año –en ocasiones por terceros independientes-, tales como la verificación del modelo (diseño, implementación y eficacia). Al igual que sucedía con las memorias operativas, es positivo reflejar en ellas la valoración de *Compliance* en cuanto a su conveniencia, efectos positivos actuales o futuros, etc.

Reportes de urgencia

Los apartados anteriores se refieren a los reportes **ordinarios** de *Compliance*, es decir, los que se generan de manera recurrente. Lamentablemente, debes prever también reportes **extraordinarios** o **urgentes**.

Encontrarás bastantes ejemplos didácticos de cuestiones extraordinarias de *Compliance* en la Serie de casos sobre errores de *Compliance*. En particular, los Casos número 5 ("Las indefiniciones no benefician a nadie") y número 8 ("La seguridad absoluta no existe") de la Serie sobre errores de *Compliance*, ilustran la mala gestión de un riesgos de evolución rápida, relacionado con la corrupción.

Como indiqué en el Kit número 6 de esta Serie, deberán ser objeto de **reporte urgente** los incidentes de *Compliance* (no conformidades o incumplimientos) graves, esto es, aquellos susceptibles de producir daños **económicos y reputacionales** significativos, especialmente si son de **evolución rápida**. Es nutrida la relación de riesgos o incidentes de *Compliance* de esta última categoría que, por lo tanto, incrementan su potencial dañino a gran velocidad, hasta el punto que su gestión deviene muy difícil o imposible al cabo de poco tiempo. Es uno de los motivos por los cuales se exige que los órganos de *Compliance* estén próximos a los de gobierno social y máxima dirección, de modo que puedan realizarse comunicaciones con **gran rapidez y fluidez**, facilitando la adopción de medidas correctivas de manera **inmediata**.

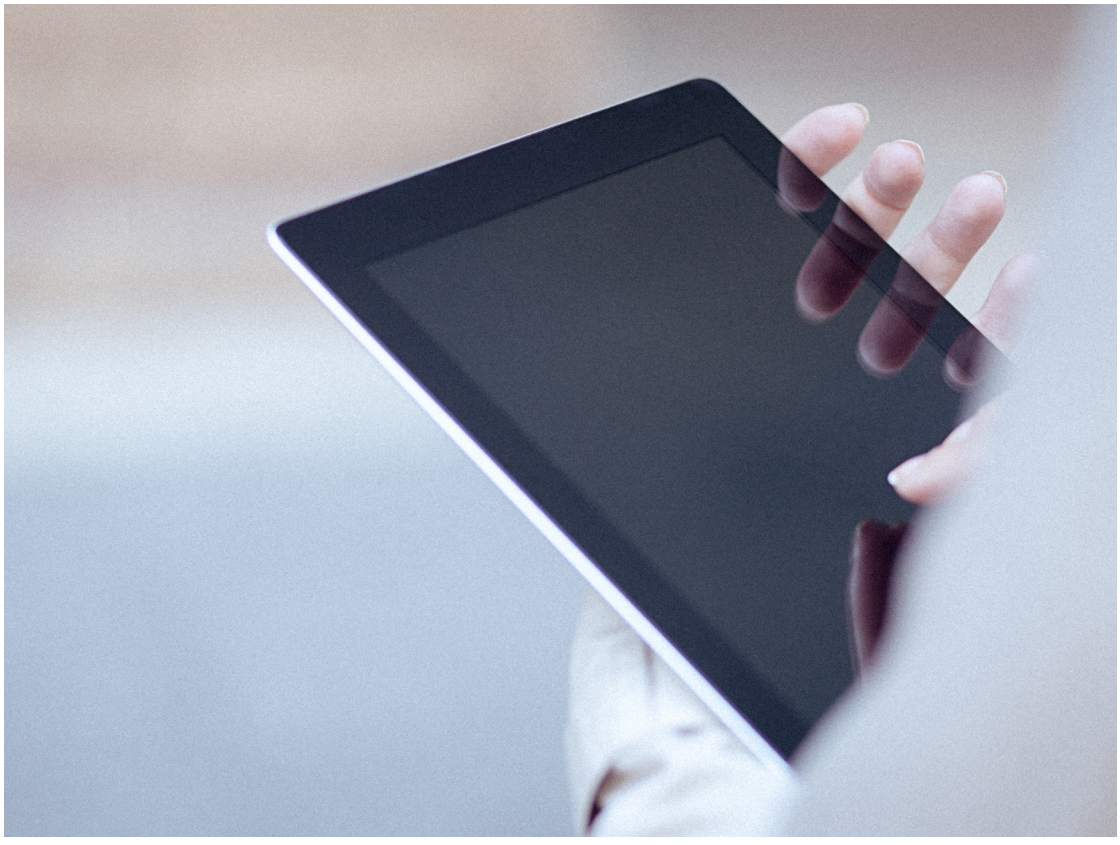
Algunas organizaciones determinan los riesgos sujetos a estos procedimientos de **reporte urgente** en el momento de desarrollar su *risk assessment*. De todas maneras, muchos riesgos urgentes son difíciles de prever a causa de su excepcionalidad.

En relación con los risk assessments, puedes consultar el Test número 9 ("Evaluación del modelo de prevención penal español – Risk Assessment") de la Serie de tests de *Compliance*. Aunque se centra en el análisis de riegos penales, sus comentarios te serán también de utilidad para risk assessments de *Compliance* en general.

Reportes de urgencia (cont.)

Una comunicación **rápida y fluida** suele estar reñida con el exceso de protocolo. Por eso, cuando reflexiones acerca de los reportes de urgencia y los **procedimientos** para cursarlos, **evita encorsetarlos** en formalidades superfluas y prima la rapidez de gestión que exigen las circunstancias.

En cualquier caso, aparte de definir los cauces de comunicación más rápidos, identifica a las **personas clave** que deberán ser contactadas de manera **inmediata** para conformar, llegado el caso, un **gabinete de crisis**. Es posible que la función interna de Riesgos o la de Control interno hayan trabajado ya en **planes de contingencia o de siniestros**, disponiendo de protocolos que te resultarán de utilidad. En cualquier caso, comparte con ellos tus reflexiones acerca de las comunicaciones de urgencias y procedimientos asociado



Reportes forenses

Sucede en ocasiones que el *Compliance* Officer es mandatado para desarrollar **averiguaciones** orientadas a determinar la existencia y circunstancias de una no conformidad o incumplimiento. Esto da lugar a **reportes extraordinarios** de naturaleza forense, que suelen ser la base y el soporte documental para adoptar decisiones relativas a dichos incidentes. Por ello, no sólo tienen utilidad interna sino que pueden terminar siendo empleados en el contexto de **procedimientos administrativos o judiciales**.

A diferencia de las memorias anuales y los reportes operativos, los de naturaleza forense no se ejecutan con una periodicidad predefinida, no tienen un alcance general ni un contenido fácil de pluralizar. Como mucho, pueden esbozarse sus **apartados básicos** y poco más, dado que su contenido particular variará de un caso a otro.

Puesto que estos reportes pueden terminar en la **vía judicial**, es importante que tengas en consideración algunas cautelas:

- Es importante disponer de un **procedimiento formal** que paute el **desarrollo de la investigación**, de modo que los afectados no puedan interpretarlo en clave arbitraria, de discriminación o acoso. No olvides que esta es la línea argumental más recurrida por buena parte de los investigados por malas praxis. En este sentido, no sólo debes disponer de un procedimiento robusto sino ceñirte a él y documentar correctamente su ejecución.
- El **procedimiento formal** debe asegurar la **confidencialidad** de las investigaciones así como la **independencia** de quienes participan en ellas. También debe garantizar los **derechos** que asistan a los sujetos involucrados en el proceso, incluyendo los relativos a la protección de datos personales o a la asistencia letrada. Esta última circunstancia puede obligarte, en ciertos momentos, a recordar al investigado que tiene derecho a solicitar la ayuda de un abogado y a no declarar contra sí mismo, como ya sucede en prácticas anglosajonas.
- Igualmente, el **procedimiento formal** pondrá cuidado en asegurar la legalidad de las evidencias obtenidas para fundamentar las conclusiones reportadas, incluyendo el mantenimiento de su integridad y cadena de custodia. Se trata de un aspecto crítico, ya que errores en este ámbito pueden invalidar una prueba judicial relevante.

Considerando estas circunstancias, es aconsejable que el **procedimiento** asociado a los reportes forenses sea definido con **asesoramiento jurídico**. Es más, vistos sus riesgos legales, es razonable recurrir a terceros expertos en investigaciones forenses, con experiencia contrastada en las problemáticas inherentes a este tipo de trabajos. Además, tal circunstancia añade **imparcialidad** en caso de utilización de los reportes frente a terceros.

Incidentes o deficiencias perseverantes

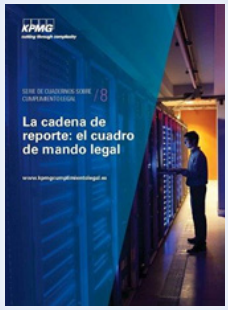
Los reportes de *Compliance* dejarán constancia de los incidentes **perseverantes**, esto es, aquellos que siguen manifestándose a pesar de los planes de acción ejecutados para erradicarlos

Los **incidentes perseverantes** deben inquietarte, pues no sólo exponen a la organización a riesgos de *Compliance* sino denotan el **fracaso de los planes de remediación aplicados**, poniendo en tela de juicio tu labor así como la de tus órganos superiores. Es una circustancia especialmente grave, ya que se puede intepretar que dichas deficiencias: (i) son **toleradas** por la organización, (ii) denotan una debilidad de su modelo de *Compliance* no **corregida** a tiempo o, (iii) delatan su **deficiente operación**. No puedes permanecer insensible ante cualquiera de estas tres posibilidades.

Como señalan los estándares de *Compliance* modernos, es importante además profundizar y documentar las **causas raíz** de los incidentes, pues la ineficacia de las medidas adoptadas suele obedecer a un análisis deficiente que normalmente se limita a considerar y atacar sus consecuencias. Por lo tanto, un estudio robusto de estas **causas raíz** no sólo ayuda a acertar la estrategia, sino que evidencia el nivel de esfuerzo que está empleando la organización en darles solución, a pesar de los resultados.

Comunicación

En el Kit número 6 de esta Serié comenté la posibilidad de que la información contenida en los reportes de *Compliance* se integre en la **cadena de reporte** de la organización, pudiendo incluso llegar a manos de sus grupos de interés. Es un ejercicio de **transparencia** alineado con los objetivos de *Compliance* que puedes plantear a los responsables de tu organización, si no se está haciendo ya.



Encontrarás información general sobre la cadena de reporte en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 8 ("La cadena de reporte: el cuadro de mando legal").

Con independencia de lo anterior, es importante que traces planes de **comunicación interna** dirigidos a los colectivos a quienes puedan incumbir las acciones de *Compliance*. No sólo se trata de trasladar incidentes negativos, incluidos los llamados **casi-incumplimientos**, sino también aspectos en los que se haya observado mejoras destacables o buenas prácticas. Ambas acciones afianzan la percepción de **monitorización continua** a cargo de la función de *Compliance* y contribuyen a su objetivo de **prevención general**. Los *focus groups* sobre los colectivos potencialmente interesados constituyen una buena herramienta en este sentido, sobre todo si no quieres dar publicidad general a determinadas noticias. Los focus groups son también de utilidad para difundir los planes de acción que se ejecutarán para corregir incidentes o deficiencias que afectan a colectivos específicos.

Trata de involucrar a la **máxima dirección** en estas comunicaciones internas, pues proporcionará un respaldo visible a los cometidos de *Compliance*, evidenciando un adecuado "*tone at the top*". En este sentido, las comunicaciones brindan excelentes oportunidades para confirmar y dejar traza del compromiso de la organización y su máxima dirección con los objetivos de *Compliance*.

Hallarás reflexiones interesantes acerca del modo de apuntalar los cometidos del *Compliance* Officer en el Caso número 7 ("Dos aspectos clave que lo dicen todo de un modelo de *Compliance*") de la serie de casos sobre errores de *Compliance*.

Y ahora... ¿qué hago?

Una vez asimilado el contenido de este kit, ha llegado el momento de que te pongas manos a la obra y, para ello, te facilito a continuación algunas sugerencias.

Acciones a desarrollar durante la novena semana

Elabora un borrador de la estructura del reporte operativo de *Compliance* y compártelo con el órgano al que vaya a dirigirse. Pacta la periodicidad de ese reporte. Puedes contrastar antes el parecer de las funciones de Control interno y Auditoría interna, para optimizar su contenido.

Elabora un borrador de memoria/s anual/es de *Compliance* y procede de manera análoga al apartado anterior.

Prepara un protocolo de urgencia para reportar cuestiones urgentes de *Compliance*. Debate su contenido con la función de gestión de riesgos.

Elabora un protocolo interno de investigaciones de *Compliance*, con asesoramiento jurídico especializado.

Debate internamente con el órgano al que vayas a reportar funcionalmente las consecuencias que se derivarán de esos reportes, en el sentido de que deberán adoptarse acciones en relación con los incidentes detectados y evitar su perseverancia a través de acciones efectivas.

Igualmente, debate internamente y acuerda con el órgano al que vayas a reportar funcionalmente la estrategia de comunicación externa y/o interna de los reportes de *Compliance*.

Serie

Kits de despliegue de *Compliance*

Kit 1

Plan de acción para la primera semana
Puesta en contexto y ubicación

La función de *Compliance* no actúa de manera aislada, sino que interactúa necesariamente con otras funciones clave en el seno de la organización, contribuyendo a articular las famosas tres líneas de defensa. Este kit te ayudará a dar los primeros pasos para adquirir unos fundamentos sólidos acerca de los cometidos de *Compliance* y comenzar a definir relaciones con esas funciones sinérgicas, sin las cuales será difícil que desarrolles eficazmente tu labor y que la organización alcance sus objetivos de *Compliance*.

Kit 2

Plan de acción para la segunda semana
Documentando la función y aspectos personales importantes

Existen diversos motivos por los cuales es importante documentar adecuadamente la función de *Compliance*. Este kit te permitirá conocer los aspectos clave a considerar a tales efectos, de forma que quede constancia de su existencia y pueda validarse la idoneidad de su diseño. También te facilitará información de utilidad para que puedas desarrollar tu cometido en un marco razonable de seguridad personal.

Kit 3

Plan de acción para la tercera semana
Aproximación basada en el riesgo del modelo y cuestiones organizativas

Los estándares más modernos en materia de *Compliance* siguen una aproximación basada en el riesgo. Por consiguiente, es importante que conozcas qué significa esto y cómo se traslada a los componentes que conforman el modelo de *Compliance*. Este kit también te ayudará a diseñar aspectos organizativos clave del modelo que le permitirán operar eficazmente.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 4

Plan de acción para la cuarta semana
Terminando de documentar el modelo y los procesos de diligencia debida

Una vez desarrolladas las recomendaciones de los kits anteriores, se puede completar la representación documental del modelo en sus extremos más significativos. Este kit te permitirá concluir el trabajo iniciado en el Kit 1, y familiarizarte con algo muy importante en todo modelo de *Compliance*: los procesos de diligencia debida en relación con las personas con las que se vinculan con la organización. Conocerás las formas de segmentar esos procedimientos para que no se conviertan en un gravamen inútil.

Kit 5

Plan de acción para la quinta semana
Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento

Una vez definidos los procedimientos de diligencia debida relativos a *Compliance* procede su ejecución, de la cual derivarán algunos planes de acción. Este kit te ayudará en esas labores, y también a que prestes atención y desarrolles algunos aspectos que los estándares más modernos de *Compliance* consideran básicos para establecer, mejorar o consolidar la cultura de cumplimiento de la organización..

Kit 6

Plan de acción para la sexta semana
Escalado y plan de revisiones de *Compliance*

El modelo de *Compliance* contemplará mecanismos de escalado en diferentes sentidos: los que permiten que cualquier interesado acceda a la función para comunicar sus inquietudes o solicitar consejos, así como los que afectan a la propia función de *Compliance* respecto de los órganos de máxima responsabilidad social. Este kit te facilitará definir tales mecanismos y también te explicará la necesidad de articular y ejecutar un plan de revisiones de *Compliance*.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 7

Plan de acción para la séptima semana
Despliegue del modelo de *Compliance*: plan y priorización

Cuando una organización opera en diversos emplazamientos, debería plantearse el modo de desplegar su modelo de *Compliance* en ellos. Este kit te ayudará a considerar diversos factores que son relevantes a la hora de definir el nivel de centralización o descentralización del modelo, así como para elaborar un modelo fácilmente desplegable. También encontrarás ideas para priorizar el plan de despliegue, para el caso en que sea materialmente imposible ejecutarlo en unidad de acto.

Kit 8

Plan de acción para la octava semana
Check-list y plan de visitas

La función de *Compliance* se ocupará de diseñar protocolos de revisión interna que faciliten comprobar si los distintos emplazamientos de la organización asumen adecuadamente los cometidos que les atribuye el Sistema de Gestión de *Compliance* (CMS). Para ello, se precisa un notable grado de movilidad, de forma que la función pueda satisfacerse razonablemente de su nivel de comprensión y ejecución, pudiendo así detectar y corregir debilidades a tiempo. Este kit te ayudará, por lo tanto, a comprobar el despliegue efectivo del modelo de *Compliance*.

Kit 9

Plan de acción para la novena semana
Reportes operativos de *Compliance* y memorias anuales

La función de *Compliance* debe reportar sus actividades de forma recurrente a la máxima dirección. Igualmente, el resultado de su labor quedará plasmado en memorias anuales susceptibles de ser integradas en otros reportes de gestión de mayor alcance. Este kit te brindará ideas sobre los contenidos tanto de los reportes operativos como de las memorias anuales, permitiendo identificar KRI's de *Compliance* y valorar su evolución.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 10

Plan de acción para la décima semana
Ejecución de acciones correctoras de *Compliance*

El concepto de "información documentada" aplicada al ámbito del *Compliance* no se limita a la documentación básica que representa el modelo, sino también a la que resulta de su aplicación práctica. Por lo tanto, la existencia y ejecución de los planes de acción derivados de incidentes relacionados con el *Compliance* forman una parte importante de la información documentada a elaborar y custodiar, cuyo contenido te ayudará a definir este kit.

Kit 11

Plan de acción para la décimo primera semana
Ejecución de revisiones de *Compliance*

Habiendo sido definidas previamente (kit 6), procede desarrollar las revisiones del modelo de *Compliance*, para lo cual se precisarán recursos internos y/o externos. En este kit encontrarás diferentes aspectos que puedes valorar a la hora de lanzar un procedimiento de verificación de *Compliance*, como el *outsourcing* o el *co-sourcing*, planificando razonablemente los recursos y tiempo que vas a precisar en virtud de la opción que elijas..

Kit 12

Plan de acción para la décimo segunda semana
Acercando *Compliance* a los grupos de interés

La función de *Compliance* no puede evolucionar alejada de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, ya que buena parte de las obligaciones y compromisos de *Compliance* traen causa en ellos. La función de *Compliance* está llamada a convertirse en el interlocutor de la empresa con sus grupos de interés, incluidas las administraciones públicas. En este kit encontrarás ideas para avanzar hacia ese objetivo.

Bibliografía del autor

Legal *Compliance* - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados
Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo
Editor, Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.
Madrid 2013

Control Legal Interno
Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Mirosa, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Factultad de Derecho*

Editor Grupo Wolters Wluwer
Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Control de Riesgos Legales en la empresa
Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., former President of the Bar of England and Wales

Editor Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Obra digital del autor

Tests de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2015

Casos sobre errores de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2014

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
T: +34 93 253 29 22
E: acasanovas@kpmg.es

Perfil en LinkedIn

www.kpmgcumplimientolegal.es